



Management Stratégique du SI (MSSI)

Cours N°07

Alignement Stratégique du SI

mohand.yahiaoui@gmail.com



UNIVERSITÉ PARIS 1

PANTHÉON SORBONNE



CCA
SORBONNE

COMPTABILITÉ CONTRÔLE AUDIT

Avant de commencer le cours focus sur la situation d'Atos : une faillite collective

Atos c'est de la cybersécurité, le pilotage des centrales nucléaires, le système de sécurisation des réseaux de communication des chasseurs Rafale et les supercalculateurs

110 000 salariés dans le monde dont 10 000 en France

CA de 11 milliards en 2023 mais une dette de 5 milliards d'euros

Valeur divisée par 10 en deux ans

Besoin d'un milliard de liquidité et restructuration de la dette

Depuis 2008, sous l'impulsion de Thierry Breton, acquisitions de nombreuses entreprises telles que le rachat de la division de services informatiques de l'industriel allemand Siemens, puis de l'américain Xerox

Le groupe a raté le virage stratégique vers l'informatique dématérialisée (le « cloud computing »), investissement en masse dans la gestion des serveurs clients alors que Microsoft, Amazon ou Google ont, eux, fait le pari d'acheter eux-mêmes les serveurs et ainsi louer leur stockage à leurs clients.

Ce modèle permet aux entreprises clientes d'ajuster leur demande en fonction de leurs besoins. Une solution plus pratique, plus économique.

Instabilité du groupe depuis le départ de Thierry Breton (2019) avec 6 CEO et conseil d'administration défaillant

Erreurs stratégiques et manque de vigilance du gouvernement qui a décidé depuis quelques semaines de reprendre le dossier en main

Position dans le programme

1 - Gouvernance du Système d'Information

2 - Urbanisation du Système d'Information

3 - Alignement du Système d'Information



« Les acquisitions ne se font pas, comme l'on croit parfois, par l'étude des règles et des lois, mais par l'expérience »

Célestin FREINET (1896-1966)



Mais attention un plan approximatif produit des résultats approximatifs

Sommaire

Définitions

L'interdépendance entre l'entreprise et le SI

Alignement Stratégique, pourquoi ?

Evolution de l'entreprise et adaptation du SI

Les différentes approches

INTRODUCTION À LA STRATÉGIE – DÉFINITIONS

« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. » Alfred Chandler

« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique. » Michael Porter

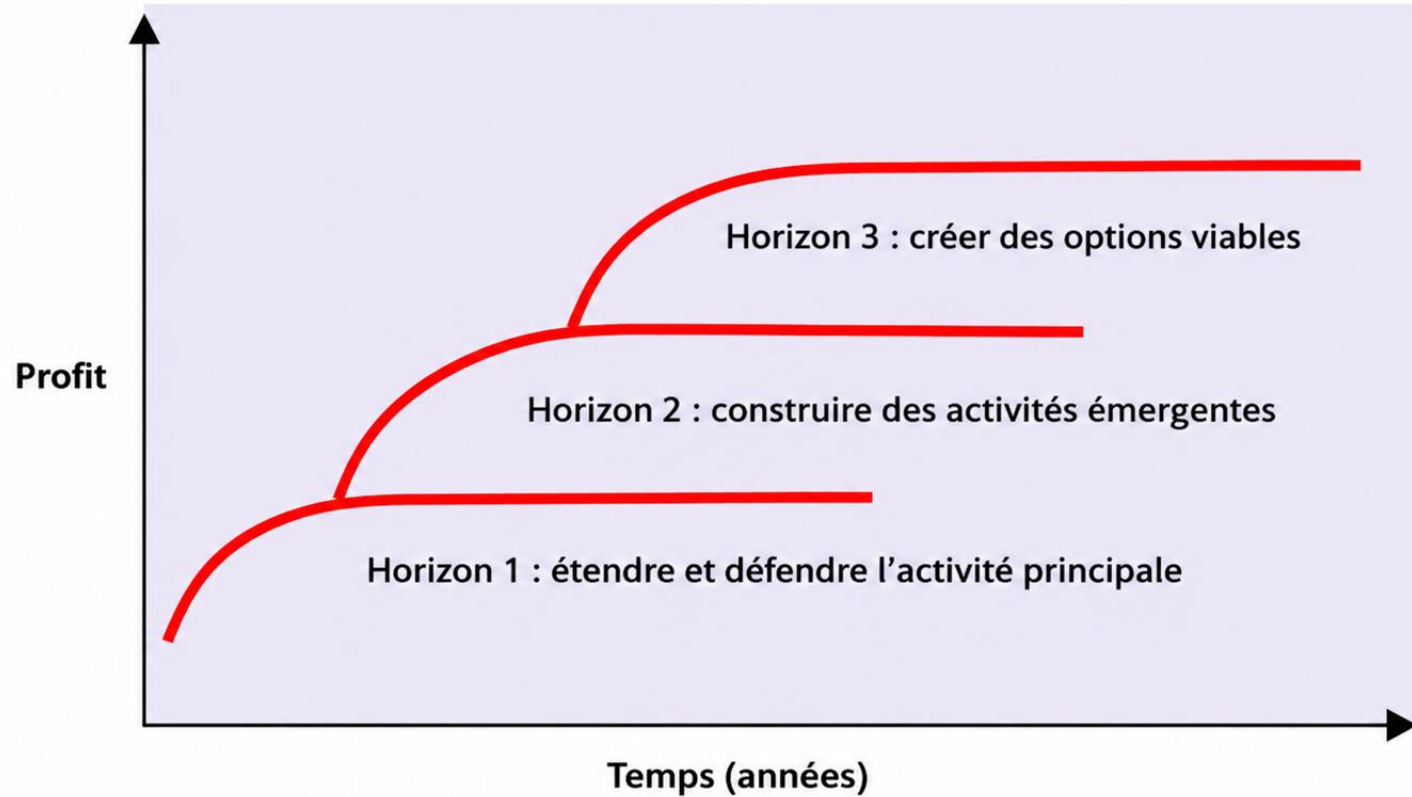
« Une configuration dans un flux de décisions. » Henry Mintzberg

« L'orientation à long terme d'une organisation. » Stratégique



🏠 Sources : A.D. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1972 ; M.E. Porter, « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, n° 84 (1997) ; H. Mintzberg, *Tracking Strategy: Towards a General Theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3.

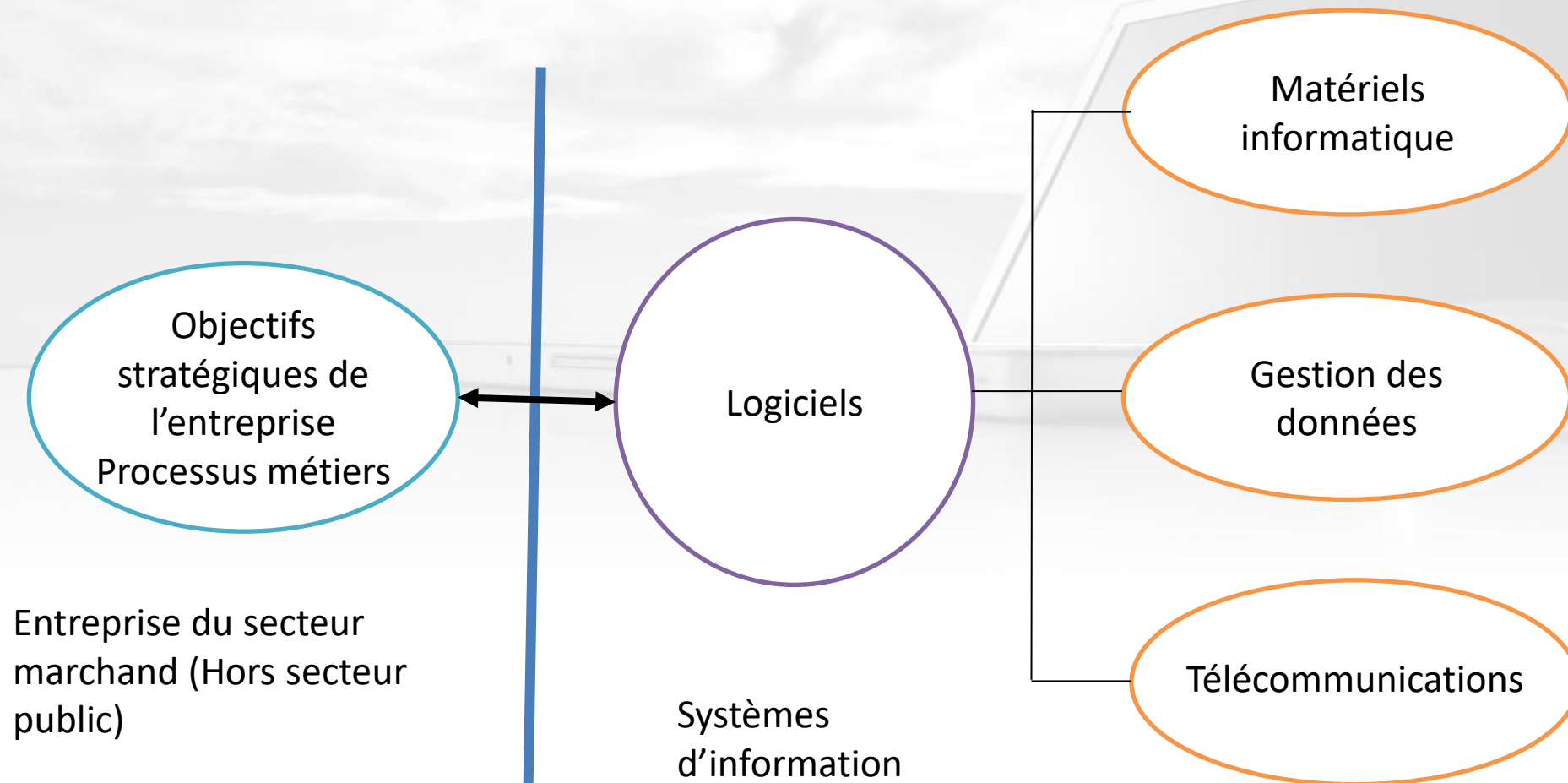
INTRODUCTION À LA STRATÉGIE – LES 3 HORIZONS



Note : « profit » sur l'axe vertical peut être remplacé par des objectifs non financiers; le nombre d'années peut varier.

Source : M. Baghai, S. Coley et D. White, *The Alchemy of Growth*, 2000, Texere Publishers, p. 5.

L'INTERDÉPENDANCE ENTRE L'ENTREPRISE ET LE SI



Management des SI – Laudon & Laudon

L'INTERDÉPENDANCE ENTRE L'ENTREPRISE ET LE SI




Avec pour objectifs de :

- Améliorer les processus métiers pour contribuer à la performance
- Créer de la valeur avec les TI
- Maîtriser les risques en fonction des enjeux de l'organisation
- D'aligner le SI sur la stratégie de l'organisation
- D'optimiser l'utilisation des ressources

En se fondant sur :

- Les processus de prise de décision (CA)
- Des instances décisionnelles (CA)
- Des normes et des bonnes pratiques (Référentiel)
- Des dispositifs de contrôle adéquats
- Une communication visant à assurer la transparence

Tout ceci avec une vision opérationnelle, stratégique mais aussi économique



AXE N°1 : ELABORATION DE LA STRATÉGIE
AXE N°2 : DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE
AXE N°3 : MANAGEMENT DES RESSOURCES
AXE N°4 : PILOTAGE DE LA PERFORMANCE
AXE N°5 : MAÎTRISE DES RISQUES

AXE N°1 : ELABORATION DE LA STRATÉGIE

L'entreprise prend en compte les attentes de ses stakeholders :

- Clients actuels et futurs
- Concurrents
- Actionnaires
- Salariés
- Fournisseurs partenaires
- Banquiers
- Pouvoirs publics
-

et les évolutions prévisibles de l'environnement :

- Economique
- Social
- Financier
- Ecologique
- Politique/géopolitique
-

dans une démarche formalisée (de type Porter).

Puis elle s'assure de l'implication des acteurs pertinents (« right men ») :

- Direction Générale
- Administrateurs
- Managers

au bon endroit dans le processus de prise de décisions (« right place »)

et au bon moment (« right time »).

De cette démarche doivent résulter, pour chacune des familles de produits de l'entreprise, des objectifs à la fois ambitieux et réalistes en termes de :

- croissance ;
- moyens à mettre en œuvre pour atteindre cette croissance ;
- besoin en capital humain et financier.

AXE N°2 : DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE

La planification à moyen terme de l'entreprise permet d'affecter aux « macro-processus » opérationnels

- Développement d'un nouveau produit ou marché
- Amélioration de la satisfaction client
- Création d'une offre digitale

des objectifs concrets d'amélioration cohérents avec les objectifs stratégiques en associant le management :

- Direction Générale,
- Directions opérationnelles,
- Direction Financière,
- Contrôle de Gestion,
- Direction des Systèmes d'Information
- Audit
-

AXE N°3 : MANAGEMENT DES RESSOURCES

Les objectifs d'amélioration associés dans un premier temps aux macro-processus de l'entreprise sont des « objectifs de résultats » :

- réduction du délai de mise sur le marché d'un nouveau produit pour le processus « création de l'offre »,
- réduction des coûts de production pour le processus « supply chain »
- amélioration du taux de satisfaction clients pour le processus « gestion des attentes clients », etc ...)

Ils doivent maintenant être traduits en « objectifs d'activités » affectables aux responsables en charge des fonctions concourant au fonctionnement du processus :

- optimisation du plan de charge de production,
- raccourcissement des délais de réponse aux interrogations clients,
- idées de nouveaux produits ou services mieux ciblées,

Dans le cadre de la démarche budgétaire,

les « objectifs d'activités » affectables aux responsables opérationnels se déclineront en plans d'actions susceptibles de mobiliser les ressources de l'entreprise :

- Organisation
- Compétences internes ou externes
- Systèmes d'Information

..... pour atteindre les objectifs fixés.

AXE N°4 : PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Le processus d'amélioration continue des performances conduit à vérifier l'atteinte des objectifs assignés aux processus opérationnels dans le but de :

- mettre en place les mesures préventives ou correctives nécessaires aux projets en cours,
- capitaliser sur les expériences acquises,
- tirer les leçons d'échecs éventuels pour donner le maximum de chances de réussite pour des projets futurs,
- ... voire adapter la trajectoire s'il s'avère que les objectifs ne sont pas atteignables ou ne sont plus d'actualité.

AXE N°5 : MAÎTRISE DES RISQUES

La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation dans le but de :

- maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites de « l'appétence au risque » de l'organisation,
- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Elle se décline en :

- Risques de non atteinte des objectifs de performance,
 - Audit de projets en-cours
 - Démarche d'amélioration continue
- Risques liés au fonctionnement des processus opérationnels :
 - disponibilité,
 - intégrité
 - confidentialité,
- Risques liés au contrôle interne :
 - conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
 - fiabilité des informations financières ;
 - réalisation et optimisation des opérations.

Exemple 1 : La révolution digitale de Carrefour

- 🏠 Le groupe Carrefour entreprend une stratégie digitale qui s'inscrit pleinement à la stratégie globale du groupe de « permettre à ses clients de mieux consommer en devenant leader mondial de la transition alimentaire »
- 🏠 2.8 milliards d'investissement entre 2018 et 2022
- 🏠 Le plan se décompose en plusieurs initiatives :
 - Mise en ligne d'une plateforme unique carrefour.fr
 - Réorientation des investissements marketing vers le digital en passant de 8% en 2018 à 50% en 2022
 - Homogénéisation de la base de données clients et refonte du programme de fidélité
 - Système de paiement mobile avec Carrefour Pay
 - Développement de la livraison en 1h à partir de la commande pour les plus grandes agglomérations du click & collect ou du drive
 - Utilisation de la technologie blockchain pour assurer la traçabilité des produits

Exemple 2 : Le système de voiturier intelligent de Hangzhou.

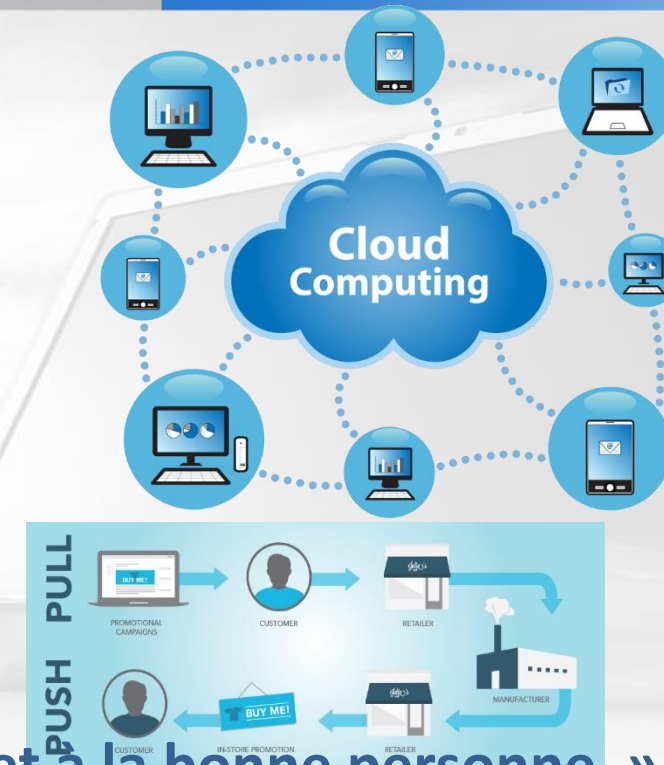
Impacts du SI sur la stratégie de l'organisation

- ◆ Aide les automobilistes à résoudre leurs problèmes de stationnement
- ◆ Gain de temps pour le client (pas de perte de temps pour chercher un stationnement et accès direct depuis l'entrée principale)
- ◆ Paiement à distance, ticket géré depuis l'application et lié au véhicule
- ◆ Meilleure gestion de l'espace pour le fournisseur
- ◆ Permet le développement de business additionnel (Ex: Lavage automobile, réparation ...)

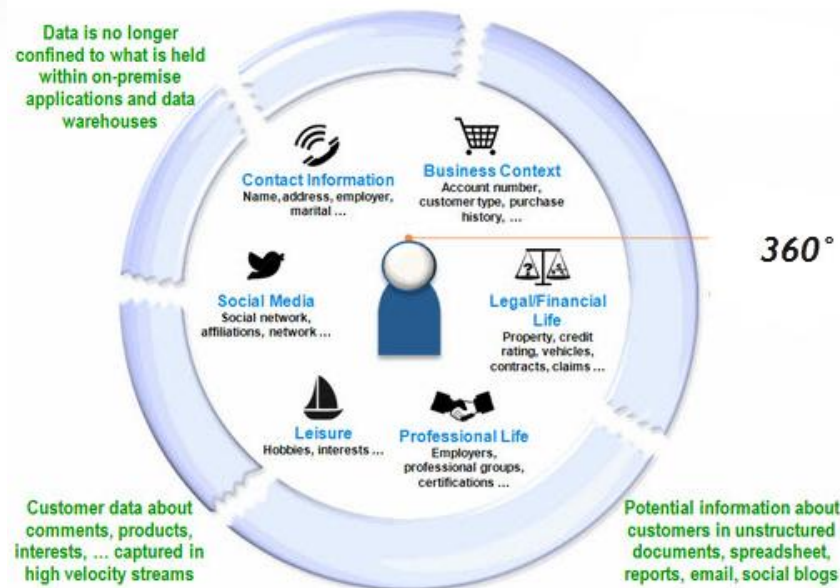
Exemple 3 : Externalisation d'une partie du SI

- Recentrage vers le cœur du métier, le prestataire gère toutes les activités définies dans le contrat, ce qui permettra à l'entreprise de focaliser sur les activités à fortes valeurs ajoutés
- Choix du partenaire, le partenaire retenu doit avoir les compétences nécessaires pour gérer cette externalisation. Les contrats doivent contenir les différents éléments qui permettront un pilotage efficace.
- Gestion des risques, les risques doivent être présentés et suivis tout au long du processus de transfert d'activité.
- Planning projet, le planning projet doit être présenté et aux différents acteurs
- Accompagnement au changement, étape centrale qui permettra d'expliquer aux différents acteurs l'objectif de ce changement
- Mise en place de moyens de communication : Newsletter, site web, réunions hebdo, mensuelle ...

Alignement Stratégique, pourquoi ?



« Transmettre la bonne information au bon moment et à la bonne personne »



Alignement Stratégique, pourquoi ?

Faire face à la concurrence dans le secteur

Déterminants	Exemples de réponse appuyée sur des TI
Concurrence par les prix: réduire les coûts	Baisse des coûts de conception, de fabrication, de distribution.. (Voir plus loin conception assistée par ordinateur, optimisation de mise en fabrication, réduction des coûts de livraison par géolocalisation. (Ryanair ou Free)
Différenciation des produits et des services	Services de télémaintenance avec les ordinateurs vendus (informatique) Consultation des comptes à distance (banques) via Internet Personnalisation en ligne : confiserie M&M's (http://www.mymms.fr/) Amélioration de l'expérience client

Améliorer le pouvoir de négociation face aux clients

Élargir le marché	Utilisation de réseaux de diffusion d'informations (banques de données) pour faire connaître ses offres à des clients nouveaux (Achat d'information)
Augmenter les coûts de changement (de transfert) pour le client	Offrir au client un service lui facilitant le passage de commandes : exemple des systèmes de réservation de places des compagnies aériennes ou des systèmes de commande des sociétés de vente par correspondance via Internet

Alignement Stratégique, pourquoi ?

Améliorer le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs

Elargir la base de sélection des fournisseurs	Les technologies de communication (banques de données, échange informatisé de données,..) permettent de trouver de nouveaux fournisseurs, de travailler avec des fournisseurs géographiquement éloignés, places de marché.. ouverture des marchés
---	---

Lutter contre la menace de nouveaux entrants

Baisse des prix	Recherche d'une baisse des coûts
Améliorer le produit	Offrir un service supplémentaire au client
Développer des barrières à l'entrée	Créer un réseau de clients reliés automatiquement (cas des systèmes de réservation de places pour les agences de voyages) Apparition d'économies d'échelle avec le développement de logiciels complexes (conception assistée par ordinateur..) Meilleure utilisation de l'effet d'expérience à travers des systèmes experts pour la conception, la fabrication des produits ...

Lutter contre des produits substitués

Améliorer le rapport performance/prix	Voir ci-dessus réduction des coûts et différenciation
Elargir la gamme de produits, innover	Mettre en place des systèmes de conception assistée par ordinateur (CAO) et de fabrication assistée (FAO) pour proposer des variantes de produits et de services à des niveaux de coûts acceptables

Alignement Stratégique, pourquoi ?

4 grandes ruptures et 14 tendances technologiques qui changent le monde

Ruptures	Impacts technologiques	Opportunités
Des capacités informatiques exponentielles à prix décroissant	+ de vitesse de calcul	Des processeurs plus petits, plus puissants. Des calculs plus rapides et plus précis. Une accélération de la recherche et développement. La création de modèles prédictifs ou en temps réel. On avance vers plus de personnalisation, d'intelligence artificielle (AI) vers le deep/machine learning et l'exploitation de la Big Data.
	+ d'autonomie	Des ordinateurs qui consomment moins et peuvent devenir mobiles, des voitures électriques et drones qui voyagent plus loin (et ne polluent plus en ville), une énergie renouvelable enfin stockable.
	+ de données	Une multiplication des capteurs, des objets connectés, et un stockage massif et peu cher avec le Cloud. Mais aussi un défi en termes d'infobésité et de vérification des données (par exemple avec les « fake news »).
	+ d'automatisation	Des robots ou des assistants virtuels (chatbots, enceintes connectées...) toujours plus productifs et moins chers, un service plus rapide et personnalisé, des drones et des voitures qui se pilotent de manière autonome.
Une connexion Internet permanente et plus rapide	Un accès ATAWAD (Any Time Any Where, Any Device)	Un accès mondial, instantané à tous les services, informations, contenus... avec le mobile et le haut débit pour les pays développés et une connexion minimale pour le reste du monde (SpaceX, Google Loon, Facebook, Internet.org). Une démocratisation et une accélération de la diffusion de l'éducation et de l'innovation au niveau mondial. On passe à la « on demand economy » où tout est à un clic.
	Marketing 2.0 et « Everywhere Commerce »	Le marketing et le commerce se réinventent pour devenir omnicanaux et en temps réel. L'expérience client se simplifie, s'enrichit et se personnalise (mobile, objets connectés, géolocalisation, applications mobiles, NFC, RFID, iBeacons, CRM et données intelligentes). Plus de choix et baisse des prix.
	Dématérialisation ou connexion, objets connectés	Tout ce qui nous entoure et qui n'a pas été digitalisé (musique, info, vidéo) devient connecté (objets, wearables, bâtiments, véhicules, vêtements, villes, paiement, santé, smart city, commande vocale...). L'interopérabilité entre objets et plates-formes (via les API) devient clé pour réinventer les chaînes de valeur.

4 grandes ruptures et 14 tendances technologiques qui changent le monde

Ruptures	Impacts technologiques	Opportunités
Des capacités informatiques exponentielles à prix décroissant	+ de vitesse de calcul	Des processeurs plus petits, plus puissants. Des calculs plus rapides et plus précis. Une accélération de la recherche et développement. La création de modèles prédictifs ou en temps réel. On avance vers plus de personnalisation, d'intelligence artificielle (AI) vers le deep/machine learning et l'exploitation de la Big Data.
	+ d'autonomie	Des ordinateurs qui consomment moins et peuvent devenir mobiles, des voitures électriques et drones qui voyagent plus loin (et ne polluent plus en ville), une énergie renouvelable enfin stockable.
	+ de données	Une multiplication des capteurs, des objets connectés, et un stockage massif et peu cher avec le Cloud. Mais aussi un défi en termes d'infobésité et de vérification des données (par exemple avec les « fake news »).
	+ d'automatisation	Des robots ou des assistants virtuels (chatbots, enceintes connectées...) toujours plus productifs et moins chers, un service plus rapide et personnalisé, des drones et des voitures qui se pilotent de manière autonome.
Une connexion Internet permanente et plus rapide	Un accès ATAWAD (Any Time Any Where, Any Device)	Un accès mondial, instantané à tous les services, informations, contenus... avec le mobile et le haut débit pour les pays développés et une connexion minimale pour le reste du monde (SpaceX, Google Loon, Facebook, Internet.org). Une démocratisation et une accélération de la diffusion de l'éducation et de l'innovation au niveau mondial. On passe à la « on demand economy » où tout est à un clic.
	Marketing 2.0 et « Everywhere Commerce »	Le marketing et le commerce se réinventent pour devenir omnicanaux et en temps réel. L'expérience client se simplifie, s'enrichit et se personnalise (mobile, objets connectés, géolocalisation, applications mobiles, NFC, RFID, iBeacons, CRM et données intelligentes). Plus de choix et baisse des prix.
	Dématérialisation ou connexion, objets connectés	Tout ce qui nous entoure et qui n'a pas été digitalisé (musique, info, vidéo) devient connecté (objets, wearables, bâtiments, véhicules, vêtements, villes, paiement, santé, smart city, commande vocale...). L'interopérabilité entre objets et plates-formes (via les API) devient clé pour réinventer les chaînes de valeur.

4 grandes ruptures et 14 tendances technologiques qui changent le monde

Le guide de la transformation digitale, Emmanuel Vivier

Alignement Stratégique, pourquoi ?

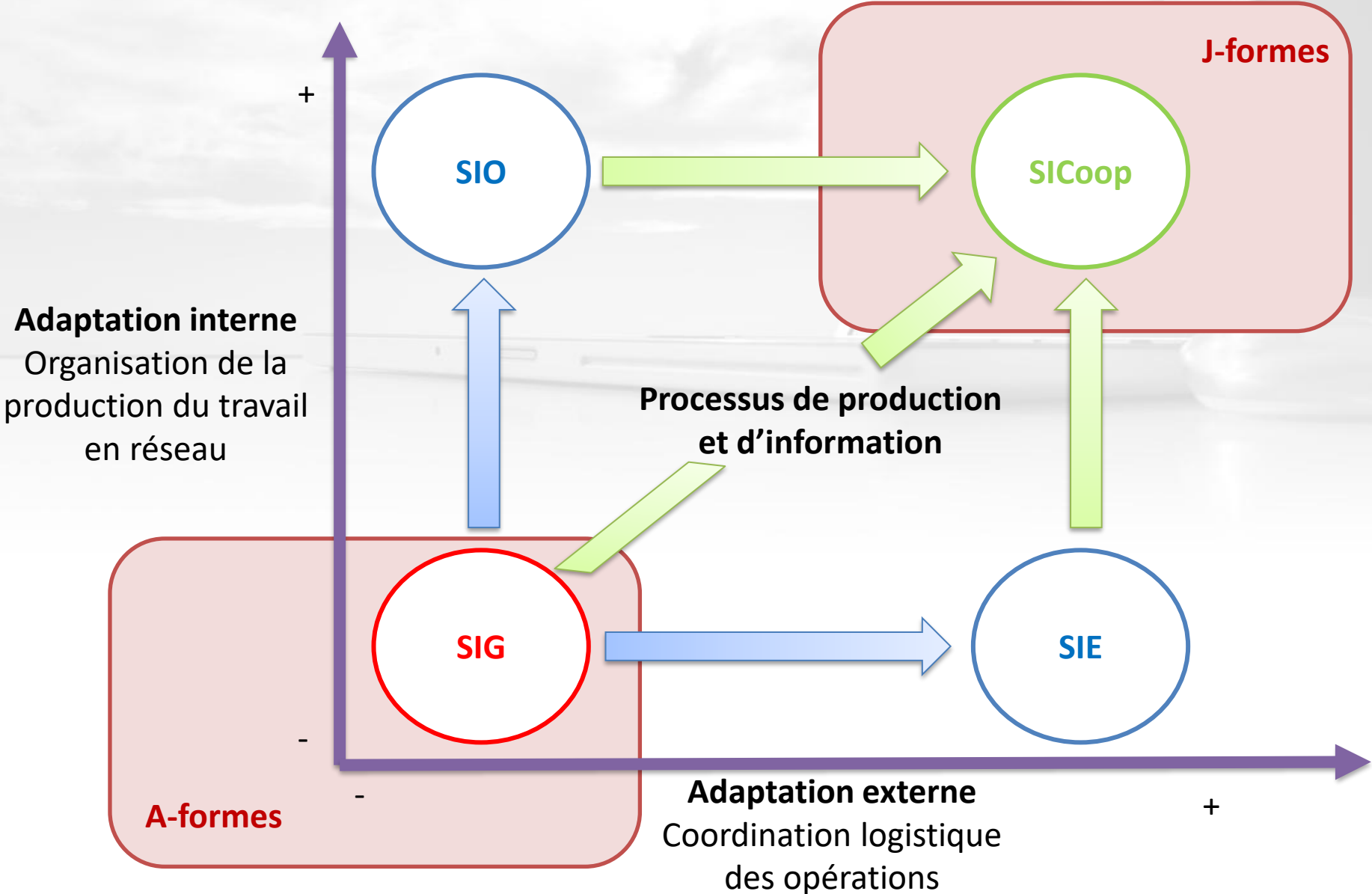
	Médias et divertissement	Banque/ Assurance	Alimentation	Mode	Distribution et commerce
1	Ushahidi (information crowdsourcée)	Fidor (online banking 2.0)	Beyond Meat (viande végétale)	Cityzen Sciences (textiles connectés)	Ubudu (iBeacon)
2	AJ+ (information mobile)	Square (paiement innovant)	Choc Edge (3D printing chocolat)	10vas (3D printing de montres)	Etsy (e-commerce d'artisanat)
3	Netflix (streaming vidéo)	Bankin' (application bancaire)	3dChef (3D printing alimentaire)	Zappos (e-commerce de chaussures)	Zilok (location entre particuliers)
4	Spotify (streaming musique)	Lending Club (prêts entre particuliers)	OpenTable (réservation de restaurants)	Edited (Big Data de la mode et du retail)	iZettle (paiement 2.0)
5	Buzzfeed (actu 2.0)	Alan.eu (assurance 2.0)	La Ruche qui dit oui (circuit court)	Threadless (création collaborative de tee-shirts)	Orange Flux Vision (analyse de trafic géolocalisé)
6	Red Bull Media House (brand content 2.0)	Kickstarter (financement collaboratif)	Modern Meadow (viande 2.0)	Modern Meadow (cuir 2.0)	Lyf Pay (paiement 2.0 & coupons)
7	Squarespace (édition de sites Web)	M-Pesa (paiement mobile au Kenya)	Lepetitballon (box de vin)	Xuberance (lampes en 3D printing)	Sculpteo (3D printing)
8	Medium (plate-forme de blogs)	Stripe (paiement 2.0)	Feed ou Soylent (aliment 2.0)	Feetz (chaussures sur mesure)	Wearephenix (recyclage 2.0)
9	Oculus (réalité virtuelle)	N26.com (banque mobile)	Chirps Chips (protéine de criquets)	kniterate.com (robot tisseur)	Mobeye (études retail 2.0)

Ruptures	Impacts technologiques	Opportunités
Une expression et une collaboration facilitées	Web social et mondialisation	Plus de transparence et de confiance, plus d'informations, plus d'échanges et de démocratie, plus de transparence et de pouvoir aux consommateurs, une attente de conversations et de réactivité de la part des marques. L'e-réputation devient un enjeu clé.
	Économie collaborative et désintermédiation	Une fois connectés, les consommateurs collaborent, cofinancent, co-inventent, se prêtent, se vendent ou se louent leurs compétences ou leurs possessions. Avec le blockchain (utilisé par le bitcoin) ou le hashgraph, cette désintermédiation devrait toucher aussi la banque et la finance, l'assurance, l'immobilier, l'administration...
	Entreprise 4.0 et écosystèmes industriels	La collaboration des entreprises se développe en interne et en externe (API, open innovation, open source). Les entreprises deviennent des plates-formes interconnectées et interopérables, en partageant une partie de la valeur avec leur écosystème.
Vers une fusion du virtuel et du réel	Réalité virtuelle et réalité augmentée	De nouvelles solutions (Oculus, Google Glass, HoloLens, HTC Vive, Magic Leap...) permettent d'enrichir nos vies en superposant digital et réel (santé, divertissement, sport, tourisme ou aide à la maintenance...).
	Impression 3D, Makers et Fab Labs	De nouveaux outils et lieux permettent à tous de créer des prototypes plus vite et moins chers, ou même de produire des produits finis (plastique, céramique, argent...) configurables. Cette relocalisation de la production permet de produire à la demande (donc moins de transport, moins de stockage et moins de pollution).
	Biotech, Neurotech, GenTech et Nanotech	Le numérique permet de créer ou modifier des matériaux ou même le vivant, ce qui va révolutionner la santé, l'environnement, l'énergie (bioprinting, biofuel, manipulation ADN, transhumanisme)...
	Robotique, intelligence artificielle, voitures autonomes et drones	Après l'industrie, la robotisation poursuit ses avancées (intelligence artificielle, voitures et drones autonomes...) et s'insère dans notre quotidien (nanorobots dans notre corps, surveillance, service à la personne...) et dépassera peut-être un jour l'être humain.

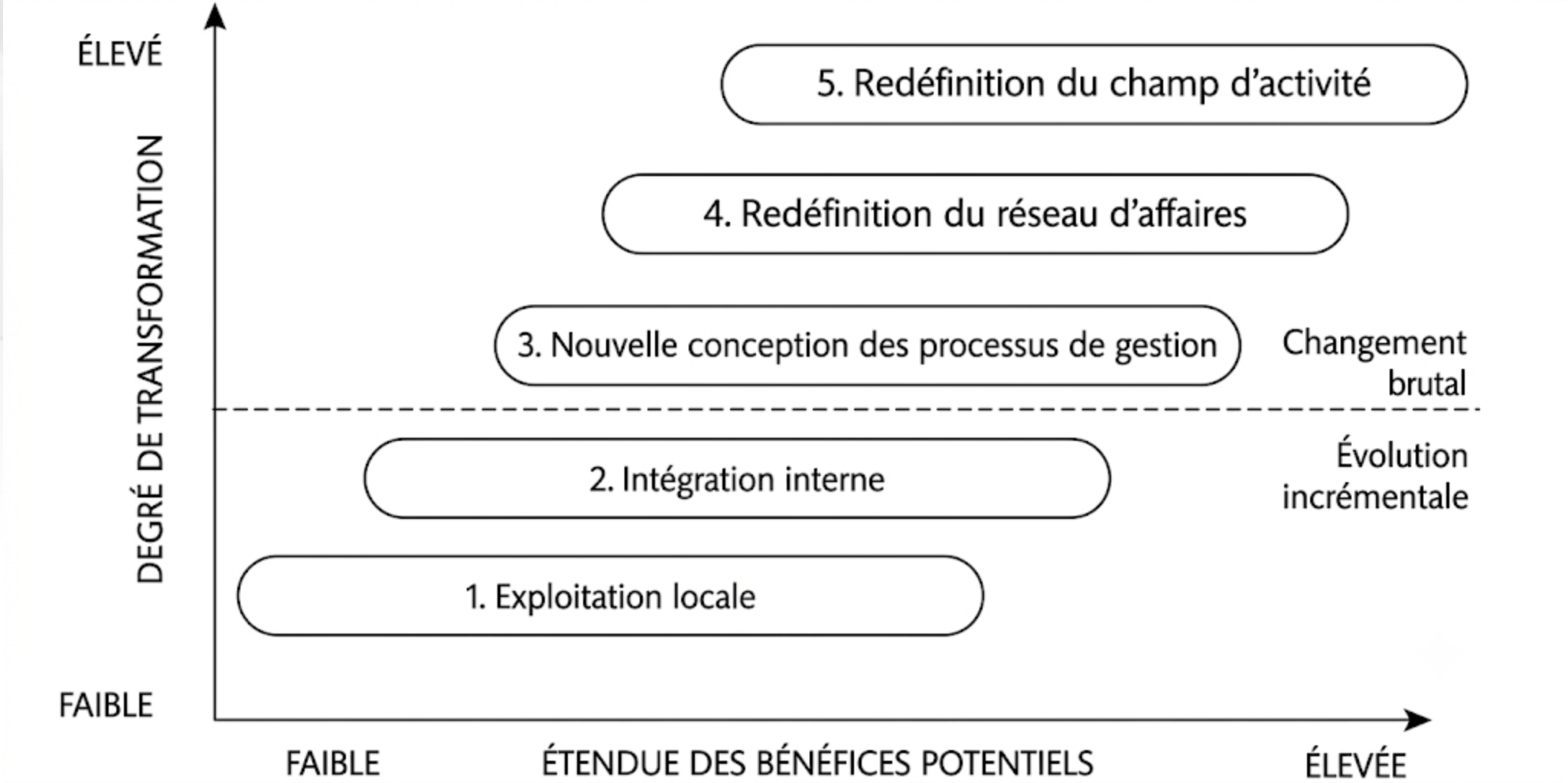
Les 100 start-up qui bouleversent 10 industries

Le guide de la transformation digitale, Emmanuel Vivier

EVOLUTION DE L'ENTREPRISE ET ADAPTATION DU SYSTÈME D'INFORMATION

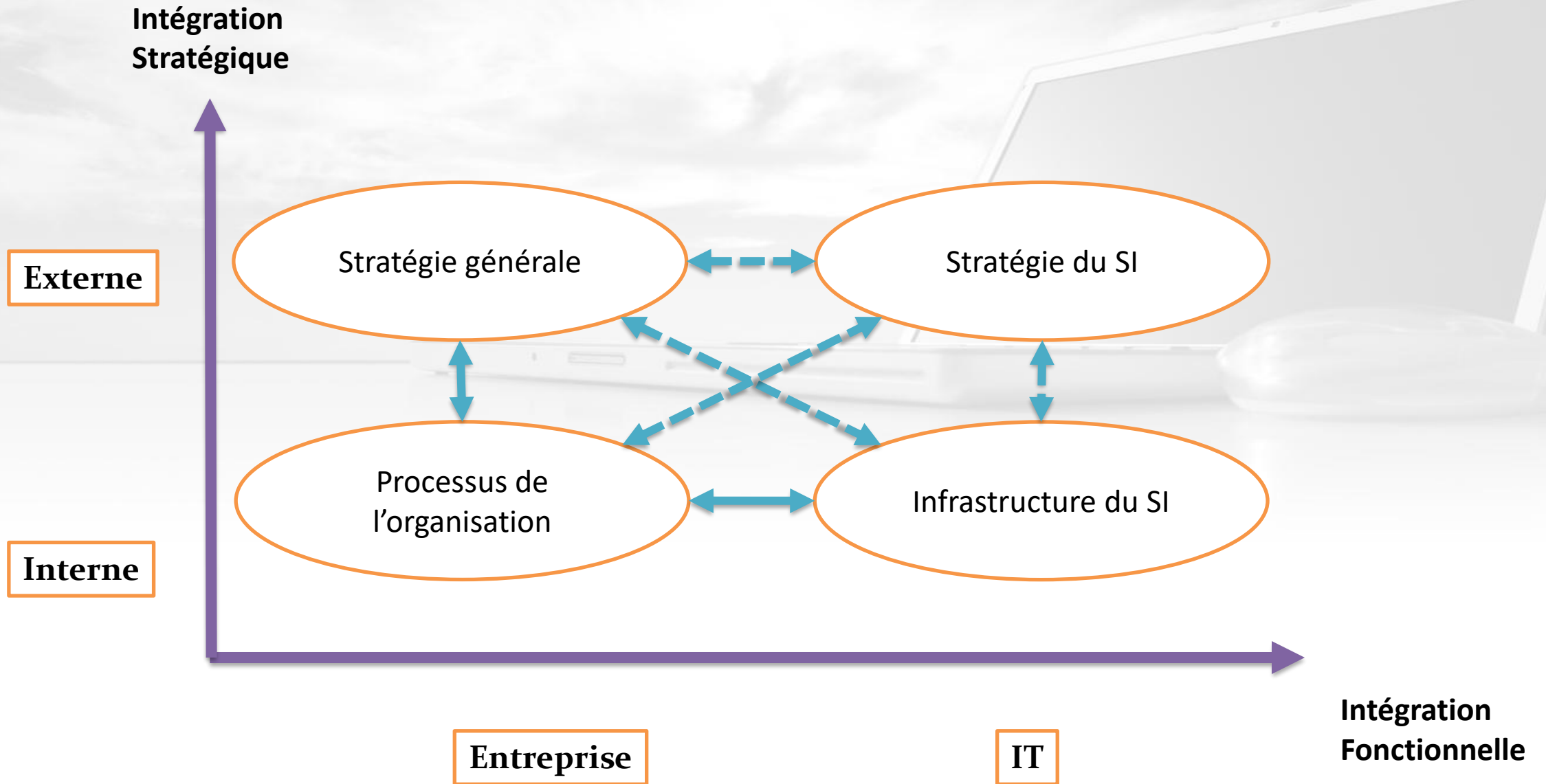


EVOLUTION DE L'ENTREPRISE ET ADAPTATION DU SYSTÈME D'INFORMATION



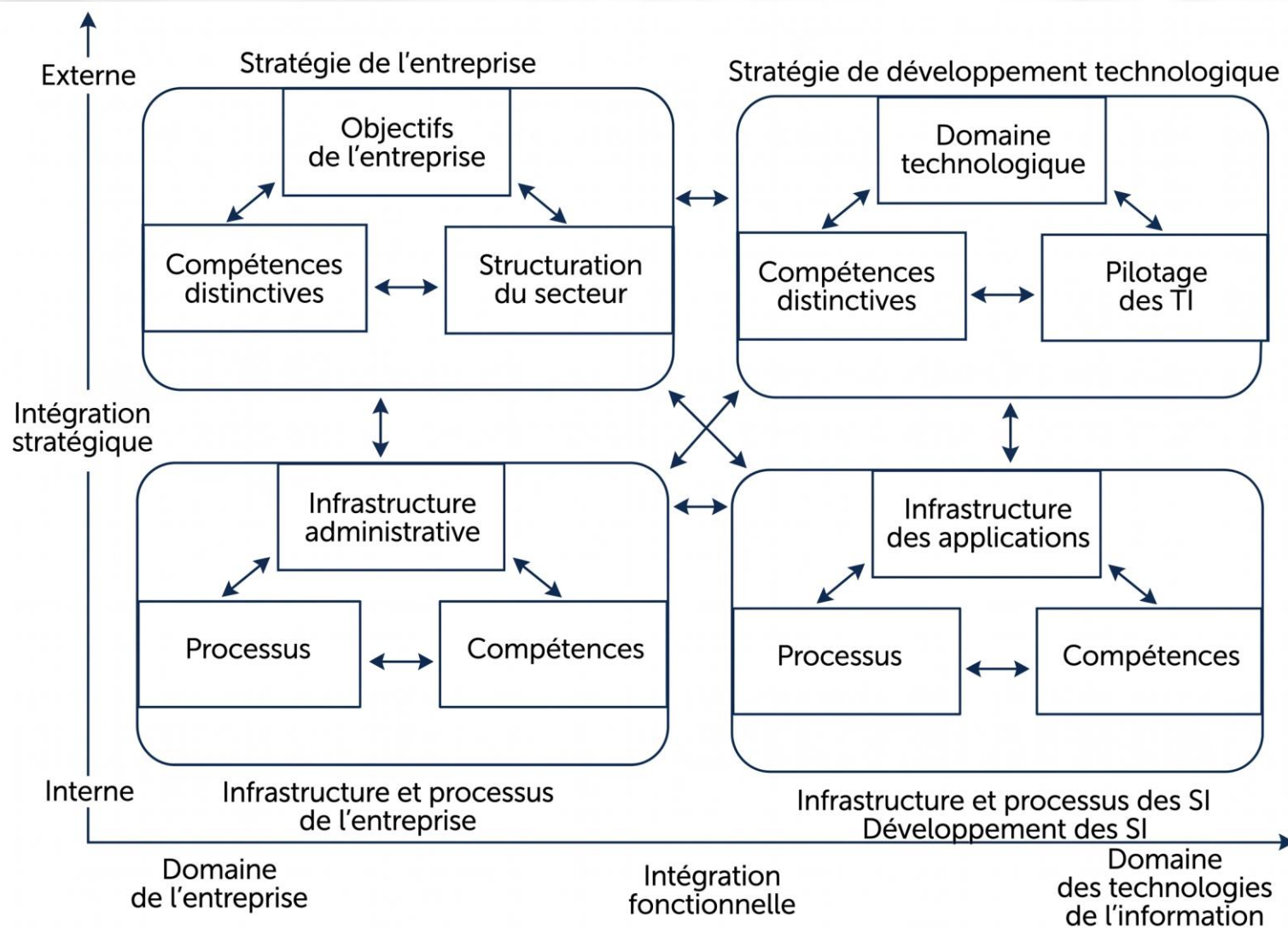
Le niveau d'impact des différents systèmes d'information (N. Vankatraman)

LE MODÈLE 1 : CLASSIQUE



Strategic Alignment. Leveraging information technology for transforming organizations,
Henderson-Venkatraman. IBM Systems Journal

LE MODÈLE 1 : CLASSIQUE



La **stratégie** est établie par les sphères **dirigeantes**, Direction Générale comme Directions métiers.

La **DSI** doit alors simplement **l'appliquer**, en **s'appuyant** sur les **processus généraux** déjà instaurés.

Wall Mart : « Every day low price », SI permettant de suivre en temps réel rotation du stock

Nestresso: stratégie de différenciation avec acteur avec un CRM qui permet d'identifier chaque client.

LE MODÈLE 1 : CLASSIQUE - Exécution de la stratégie générale



La stratégie est définie par la Direction, mais celle-ci va provoquer également une redéfinition de la stratégie SI (innovation technologique à déployer).

Par conséquent, ce modèle entraîne des changements sur l'infrastructure et les processus SI.

La DSI doit alors simplement l'appliquer, en s'appuyant sur les processus généraux déjà instaurés.

La DSI est évaluée dans ce cas par sa **capacité de fournir une innovation technologique** adaptée au besoin et les délais de réalisation. Enfin, la DSI est un facteur primordial de différenciation dans ce genre de stratégies.

LE MODÈLE 1 : CLASSIQUE - Développement d'un potentiel technologique

Stratégie de
ent

Bâtir pour soutenir l'activité

Ancrage : Stratégie de l'entreprise.

Pivot : Stratégie de développement technologique.

Impact : Infrastructure des Systèmes d'Information.

Stratégie de
ent
ue

la stratégie est définie par la Direction, mais celle-ci va provoquer également une redéfinition de la **stratégie SI** (innovation technologique à déployer).

Par conséquent, ce modèle entraîne des changements sur l'infrastructure et les processus SI.

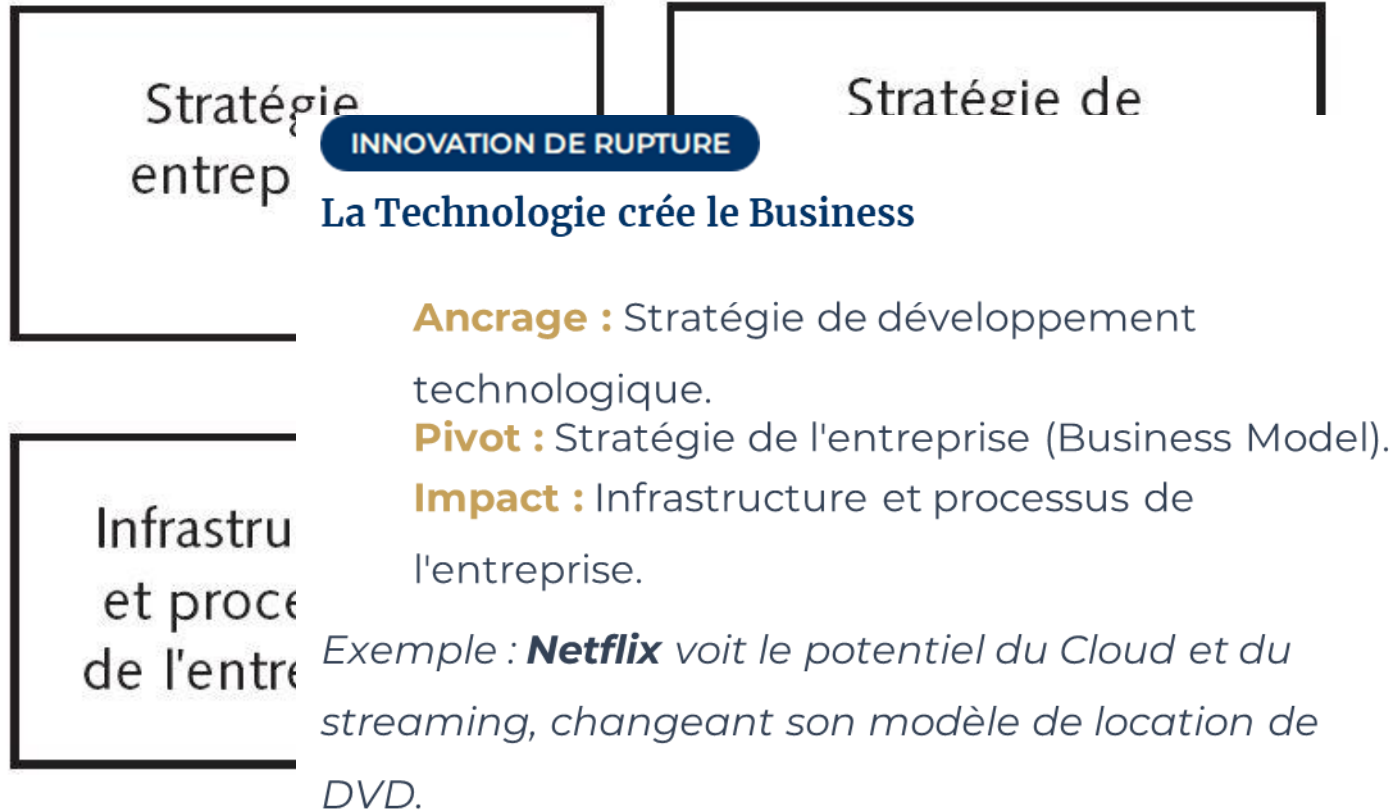
Infras
et pr
de l'e

Exemple : Secteur Bancaire

Une offre de gestion de fortune nécessite une plateforme SI ultra-sécurisée et un portail client dédié avant tout lancement.

ent
e
in

LE MODÈLE 1 : CLASSIQUE - Développement d'un avantage concurrentiel fondé sur la technologie



La DSI adopte des innovations **technologiques majeures** en vue d'offrir à l'entreprise un avantage concurrentiel.

La stratégie d'entreprise et les processus métiers n'existent pas à priori mais découlent des opportunités technologiques.

La DSI est alors tenue de traduire **les nouvelles tendances technologiques en stratégie d'offres de produits et service.**

LE MODÈLE 1 : CLASSIQUE - Amélioration de la qualité de service

Le SI transforme le quotidien

Stratégie
entreprise

Ancrage : Stratégie de développement
technologique.

Pivot : Infrastructure et développement du SI.

Impact : Infrastructure et processus
organisationnels.

Infrastructure
et processus
de l'entreprise

Exemple : Audit & Conseil

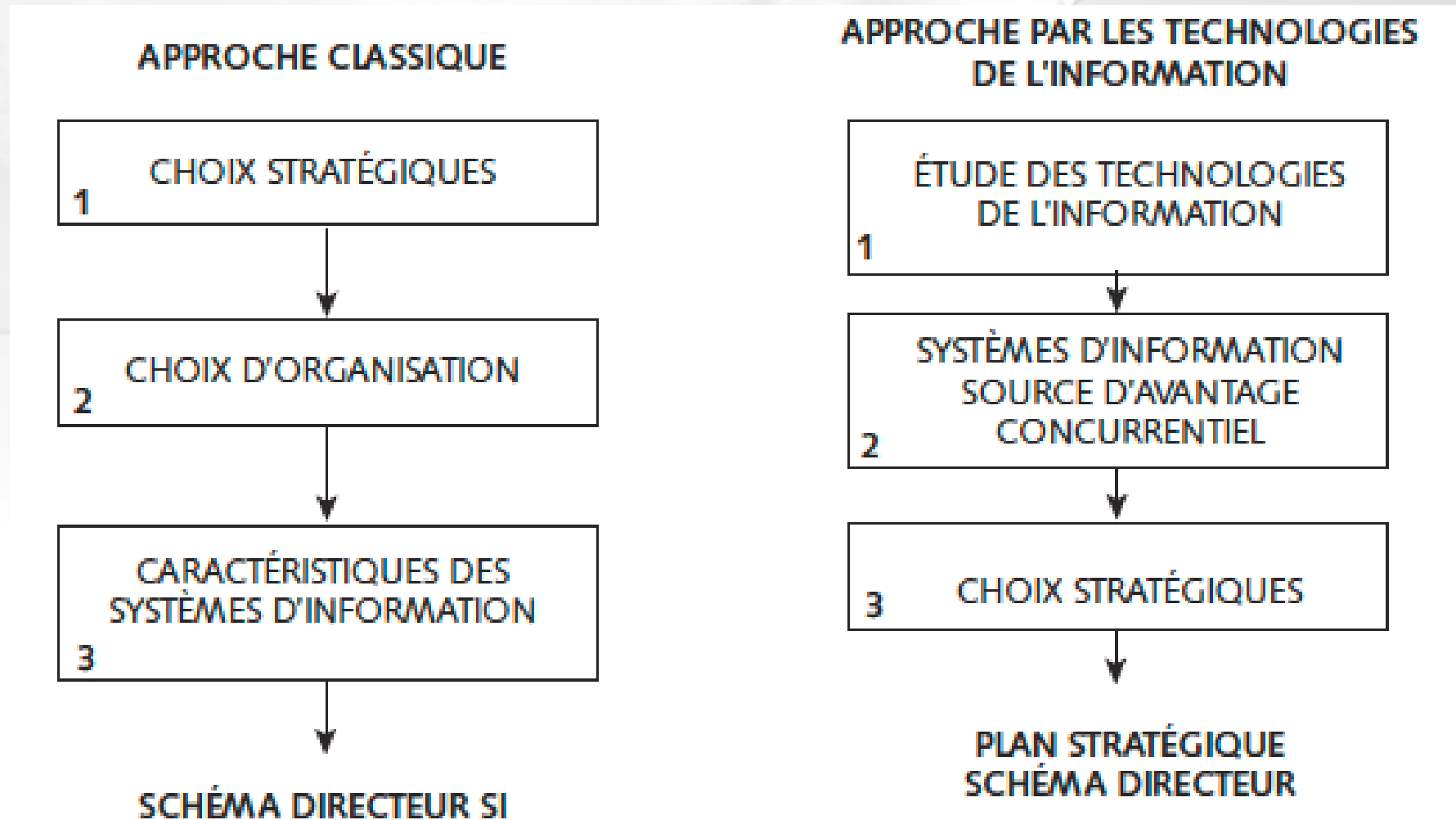
L'adoption de l'IA générative (Stratégie Tech)
automatise l'analyse des pièces comptables,
changeant le métier de l'auditeur.

La stratégie de la DSI est portée
par une infrastructure et des
processus développés pour
gagner en **qualité de service**.

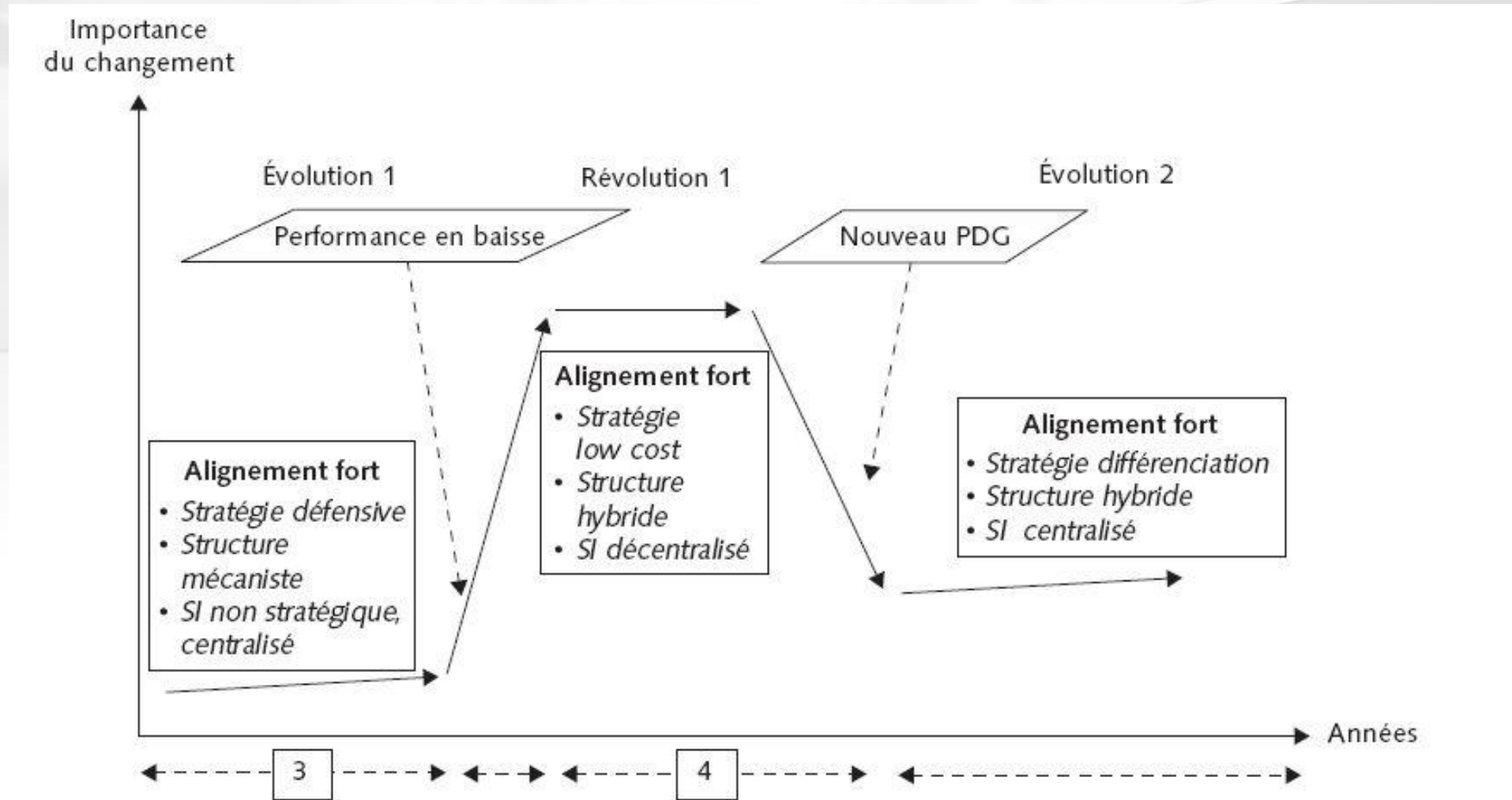
Ce schéma impacte alors
l'infrastructure et les processus de
l'entreprise, qui doivent être
optimisés afin d'améliorer les
performances globales.

NB: il est possible de jongler entre les
différents modèles en fonction des sujets et
de vos objectifs.

Modele 2 : Approche classique vers approche via les technologies de l'information

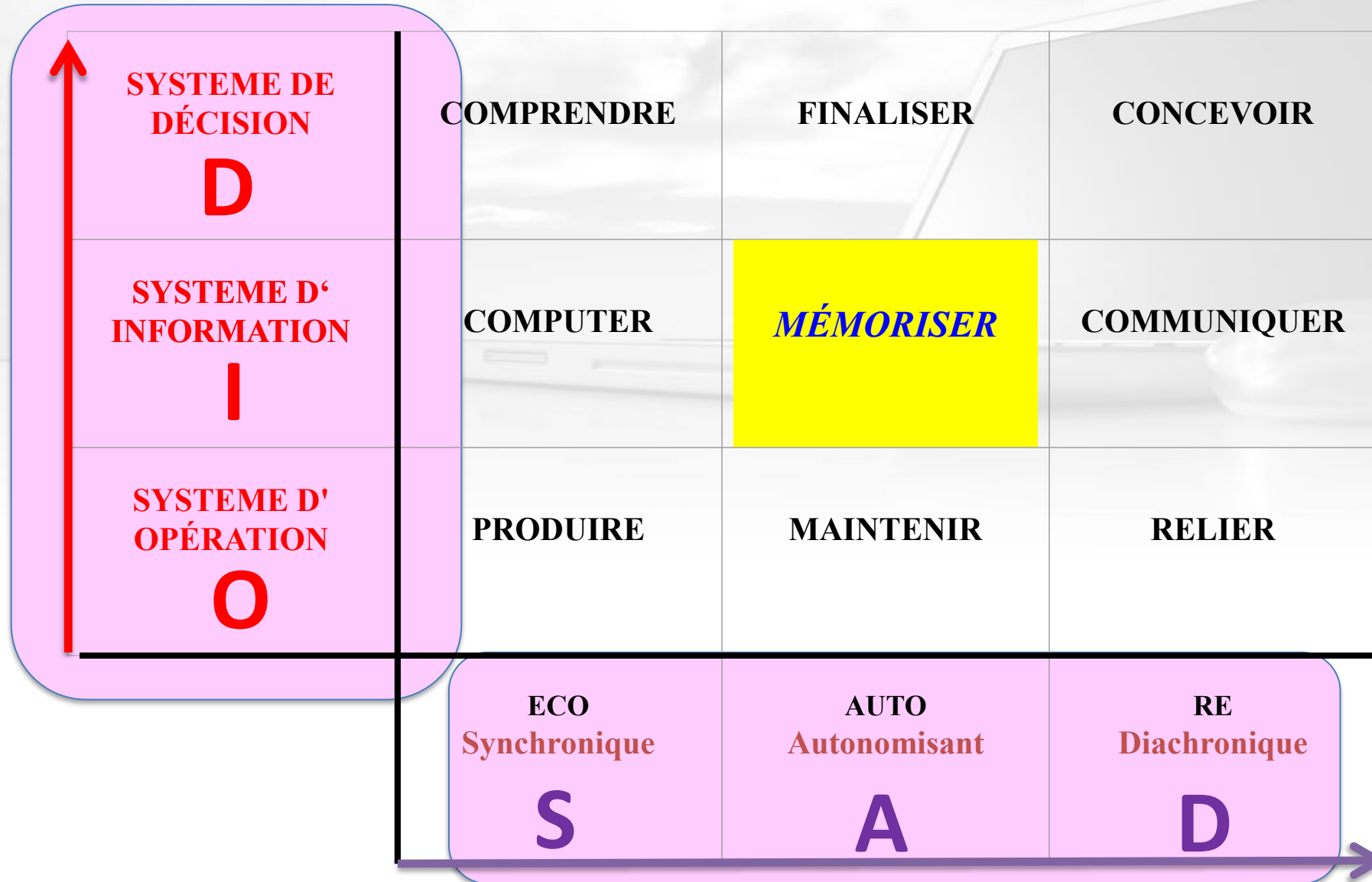


Modèle 3 : Approche poussé par le changement



Source : D'après R. SABHERWAL et al, 2001.

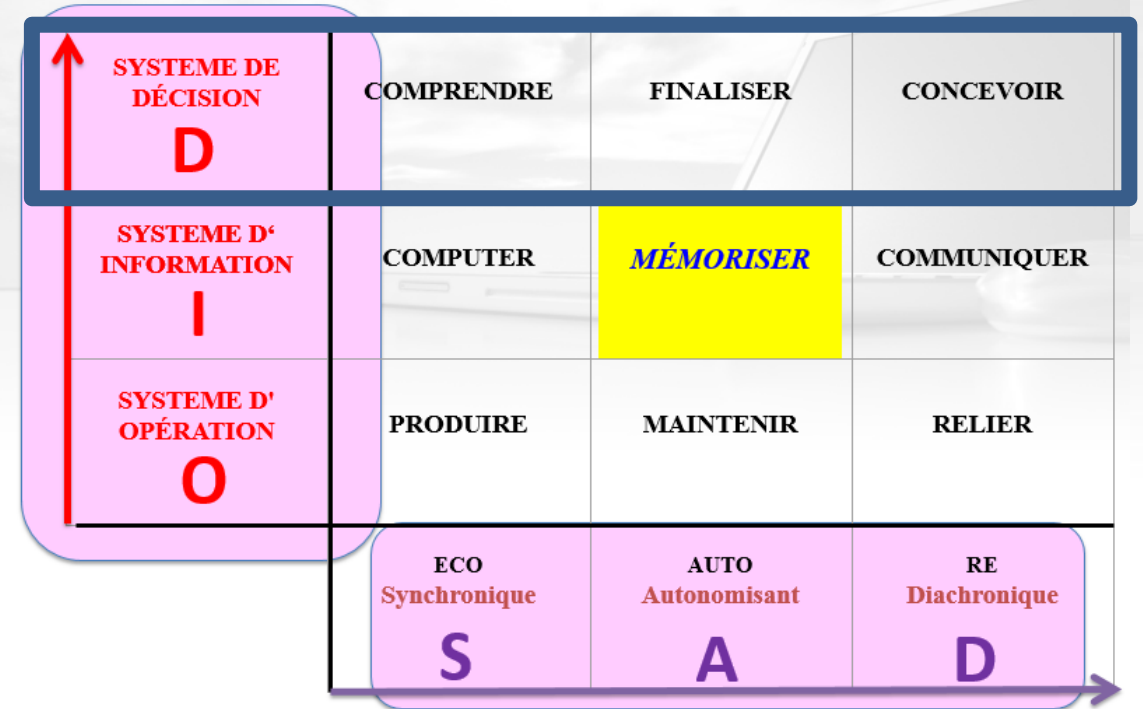
LE MODÈLE 4 : PROJECTIF, ORIGINE : LE STI



SYSTÈME DE DÉCISION

🏠 Décider, Diriger, Piloter le système

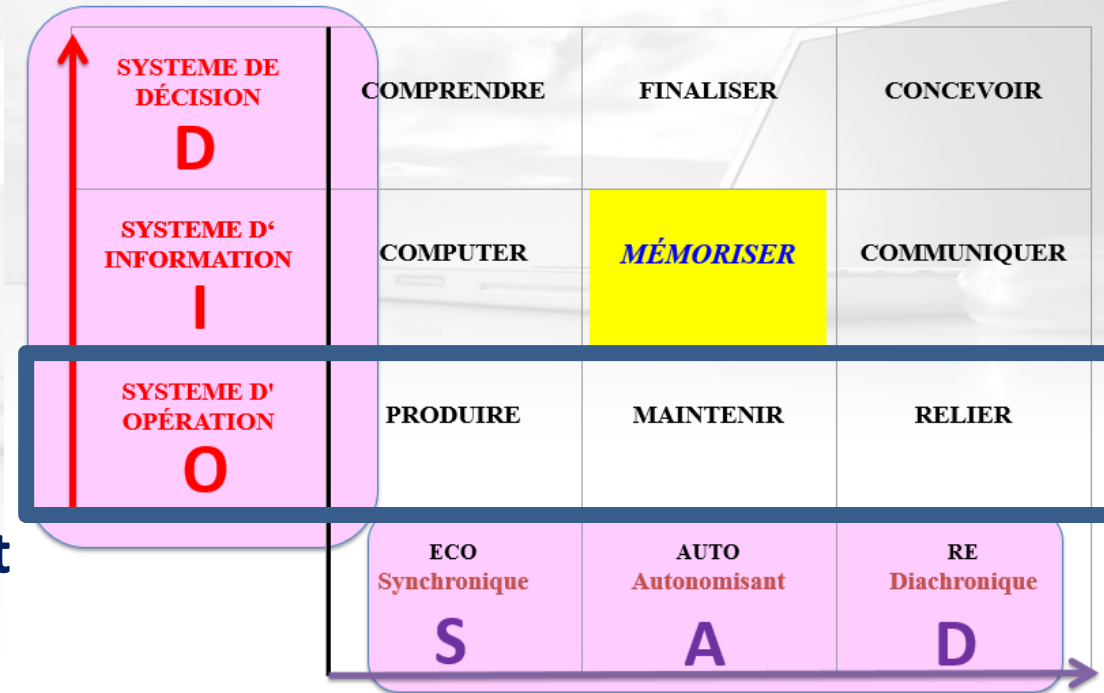
- **Comprendre son environnement**
 - interne et externe
- **Finaliser le système**
 - assigner des **buts et objectifs**
- **Concevoir des solutions**
 - élaborer des **stratégies, des plans, des budgets**



SYSTÈME D'OPÉRATION

 **Opérer**, réaliser « un tout » compétitif

- **Produire des biens et des services**
 - internes et externes
- **Maintenir le système en état de fonctionnement**
- **Relier l'ensemble des sous-systèmes composants l'entreprise**



SYSTÈME D'INFORMATION ORGANISATIONNEL

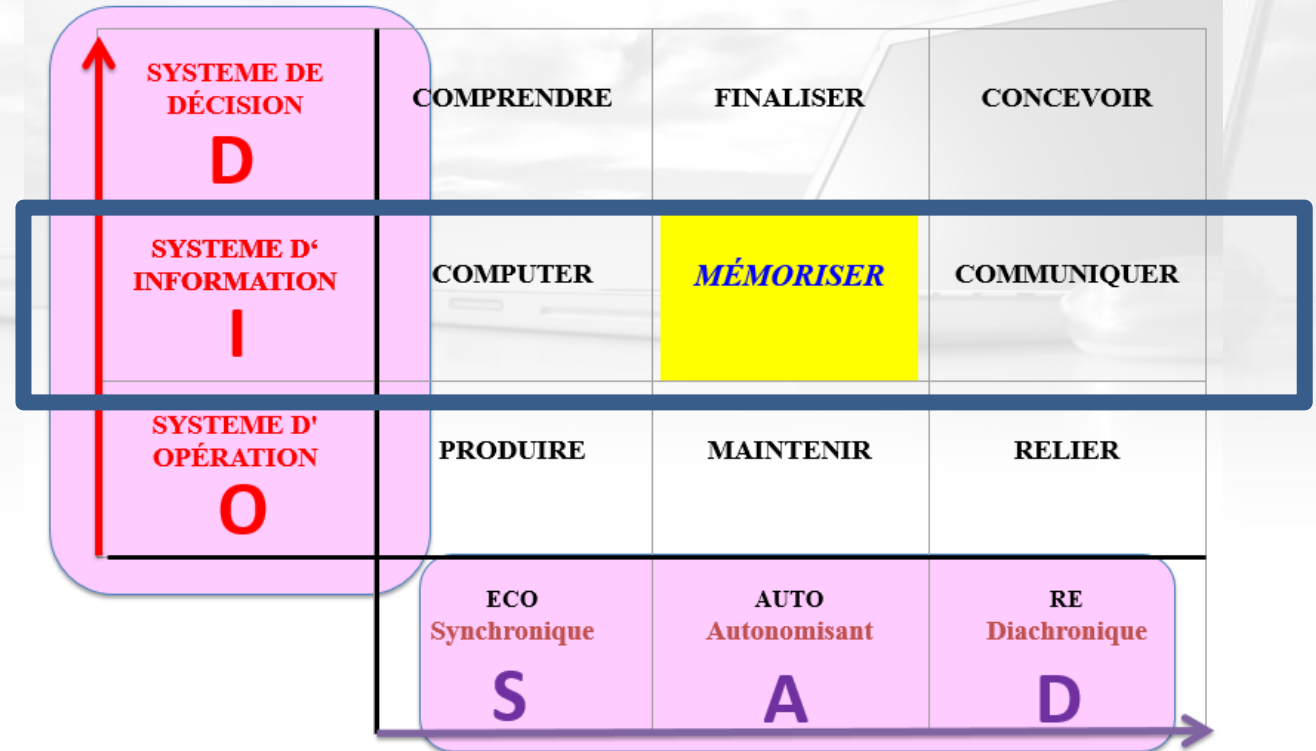
Informer

- Capturer les informations utiles
- Irriguer le système en informations

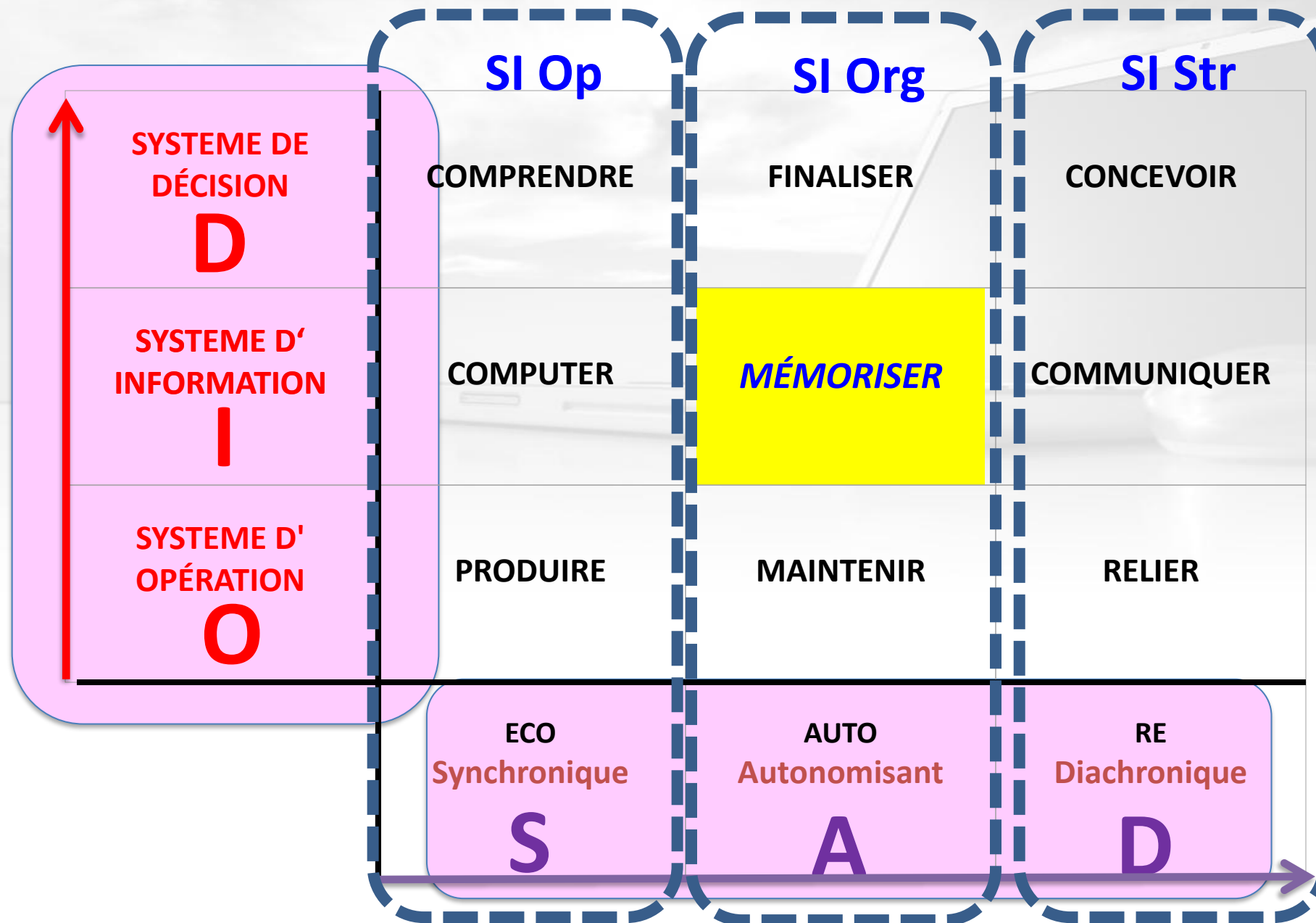
○ Computer signes et symboles

○ les Mémoriser

○ les Communiquer



LE MODÈLE PROJECTIF, ORIGINE : LE STI APPLIQUÉ AU SI



LE MODÈLE PROJECTIF DU MANAGEUR

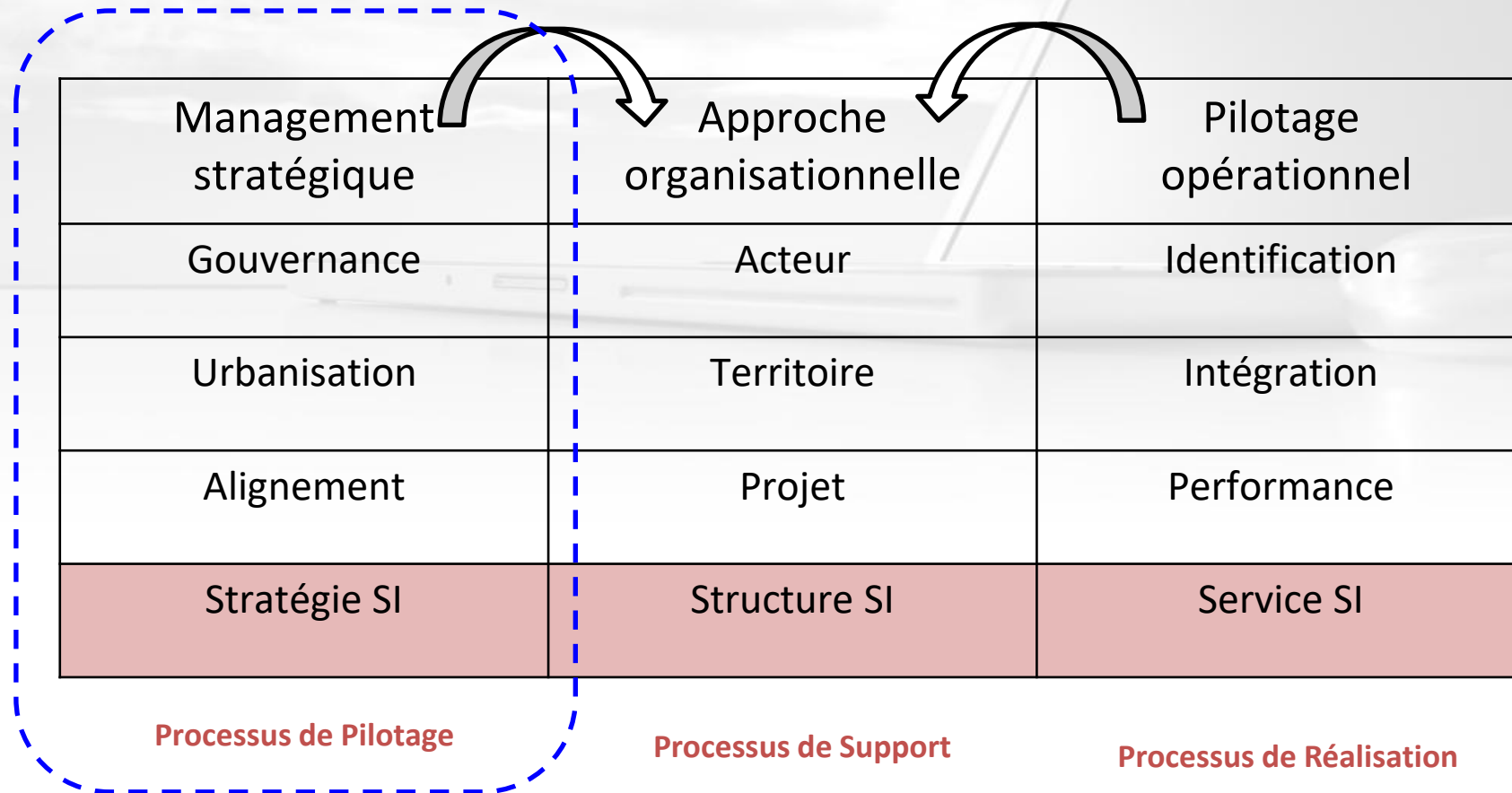
UNE RELECTURE MANAGÉRIALE, DAS/DIO DU STI

LE SI, SYSTÈME DIO D' ACTIONS TEMPORELLES DAS

		D	I	O	
D Management Stratégique	<i>LT</i>	Concevoir Gouverner	Communiquer Urbaniser	Relier Aligner	Valeur
A Management Organisationnel	<i>MT</i>	Finaliser Acteurs	Mémoriser Territoires	Maintenir Projets	
S Management Opérationnel	<i>CT</i>	Comprendre Identifier	Computer Intégrer	Produire Performer	

Le modèle projectif du manager

Une autre lecture de la carte cognitive

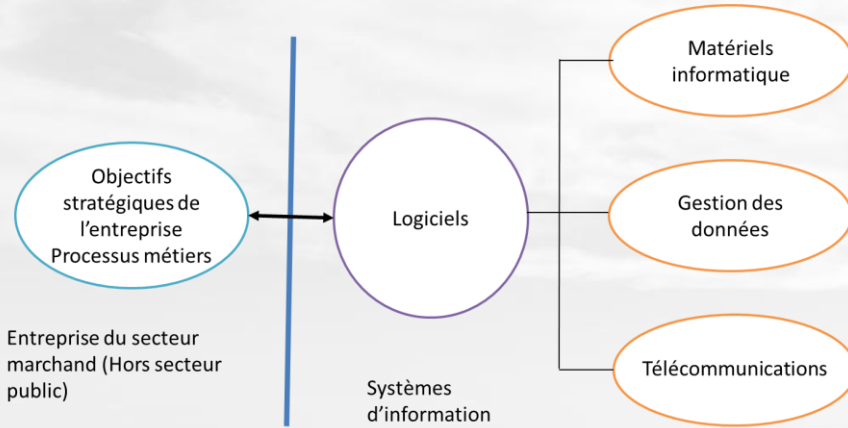


Réf, Alban, 2009

Bibliographie

- « Gouvernance de l'information pour l'entreprise numérique », G. Balantzian, Hermès, 2013
- « Les tableaux de bord de la DSI, Pilotage, performance et benchmarking du système d'information », Christophe Legrenzi, Philippe Rosé, Dunod, 2012
- « Master SI », collectif, Eska, 2011
- « La transformation stratégique du SI », B. Le Roux, Hermès, 2009
- « IT gouvernance », F. Georgel, Dunod, 2009
- « Le plan de gouvernance du SI », G. Balantzian, Dunod, 2006
- « Urbanisme des SI et gouvernance », Club Urba, Dunod, 2010
- « Place de la gouvernance du SI dans la gouvernance générale de l'entreprise », AFAI_CIGREF, 2005
- « Gouvernance du SI », CIGREF, 2002
- « La modélisation des systèmes complexes », J. L. Le Moigne, Dunod, 1990
- « Systémique et cognition » E. Andreewsky, Dunod, 1991
- « Alignement stratégique » E. Fimbel, Pearson, 2007

Résumé du cours (1)



Le schéma présente la relation entre le SI et l'organisation, la liaison peut se faire des deux côtés:

- L'IT peut permettre d'adapter la stratégie d'entreprise (ex: les données du marché récupérées)
- La stratégie d'entreprise peut amener l'IT à s'adapter (ex: Augmentation des ventes donc besoin de créer un site e-commerce)

Management des SI – Laudon & Laudon

L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider la stratégie système d'information sur la ou les stratégies métiers de l'entreprise

Avec pour objectifs de :

- Améliorer les processus métiers pour contribuer à la performance
- Créer de la valeur avec les TI
- Maîtriser les risques en fonction des enjeux de l'organisation
- D'aligner le SI sur la stratégie de l'organisation
- D'optimiser l'utilisation des ressources

En se fondant sur :

- Les processus de prise de décision (CA)
- Des instances décisionnelles (CA)
- Des normes et des bonnes pratiques (Référentiel)
- Des dispositifs de contrôle adéquats
- Une communication visant à assurer la transparence

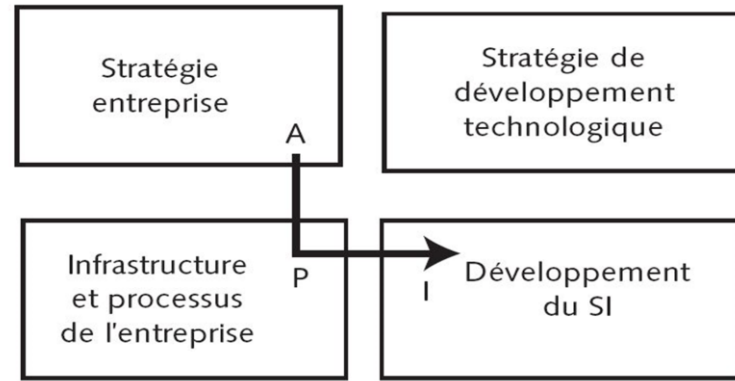
Tout ceci avec une vision opérationnelle, stratégique mais aussi économique

AXES POUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE

- AXE N°1 : ELABORATION DE LA STRATÉGIE
- AXE N°2 : DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DE LA STRATÉGIE
- AXE N°3 : MANAGEMENT DES RESSOURCES
- AXE N°4 : PILOTAGE DE LA PERFORMANCE
- AXE N°5 : MAÎTRISE DES RISQUES

Résumé du cours (2)

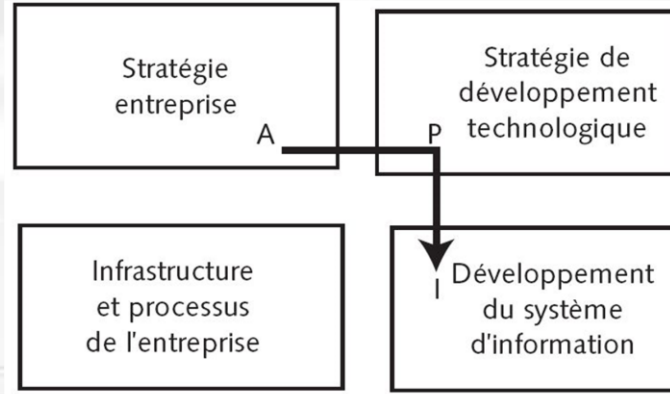
Le modèle classique d' Henderson-Venkatraman



La **stratégie** est établie par les sphères **dirigeantes**, Direction Générale comme Directions métiers.

La **DSI** doit alors simplement **l'appliquer**, en **s'appuyant** sur les **processus généraux** déjà instaurés.

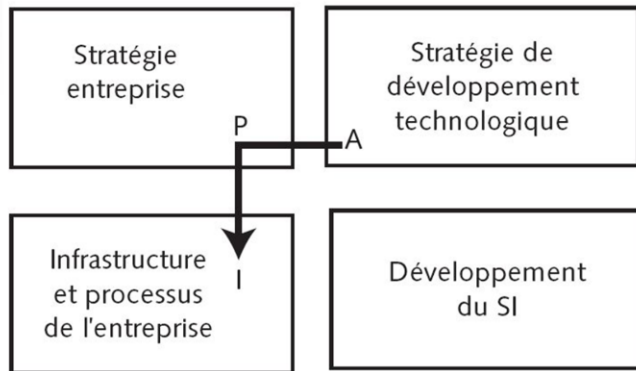
Ce type d'alignement se fait généralement dans le cas d'une entreprise qui a acquis une **maturité relativement importante** et dans laquelle la **DSI n'intervient pas ou que peu** dans la définition de son mode d'organisation.



Là aussi la stratégie est définie par la Direction, **mais celle-ci va provoquer également une redéfinition de la stratégie SI** (innovation technologique à déployer).

Par conséquent, ce modèle entraîne des **changements sur l'infrastructure et les processus SI**.

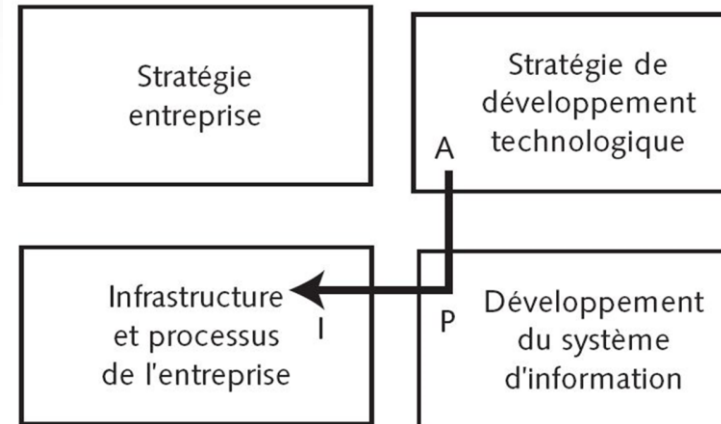
La DSI est évaluée dans ce cas par sa **capacité de fournir une innovation technologique** adaptée au besoin et les délais de réalisation. Enfin, la DSI est un facteur primordial de différenciation dans ce genre de stratégies.



La stratégie adoptée par les SI (notamment au niveau de l'innovation) influence le positionnement de l'entreprise. Les produits et services proposés sont créés de manière à offrir des **avantages concurrentiels**.

L'infrastructure et les processus généraux de l'organisation s'alignent alors avec les objectifs de la DSI.

La DSI adopte des **innovations technologiques** majeures en vue d'offrir à l'entreprise un **avantage concurrentiel**. La stratégie d'entreprise et les processus métiers n'existent pas à priori mais découlent des opportunités technologiques. La DSI est alors tenue de traduire les nouvelles tendances technologiques en stratégie d'offres de produits et service.



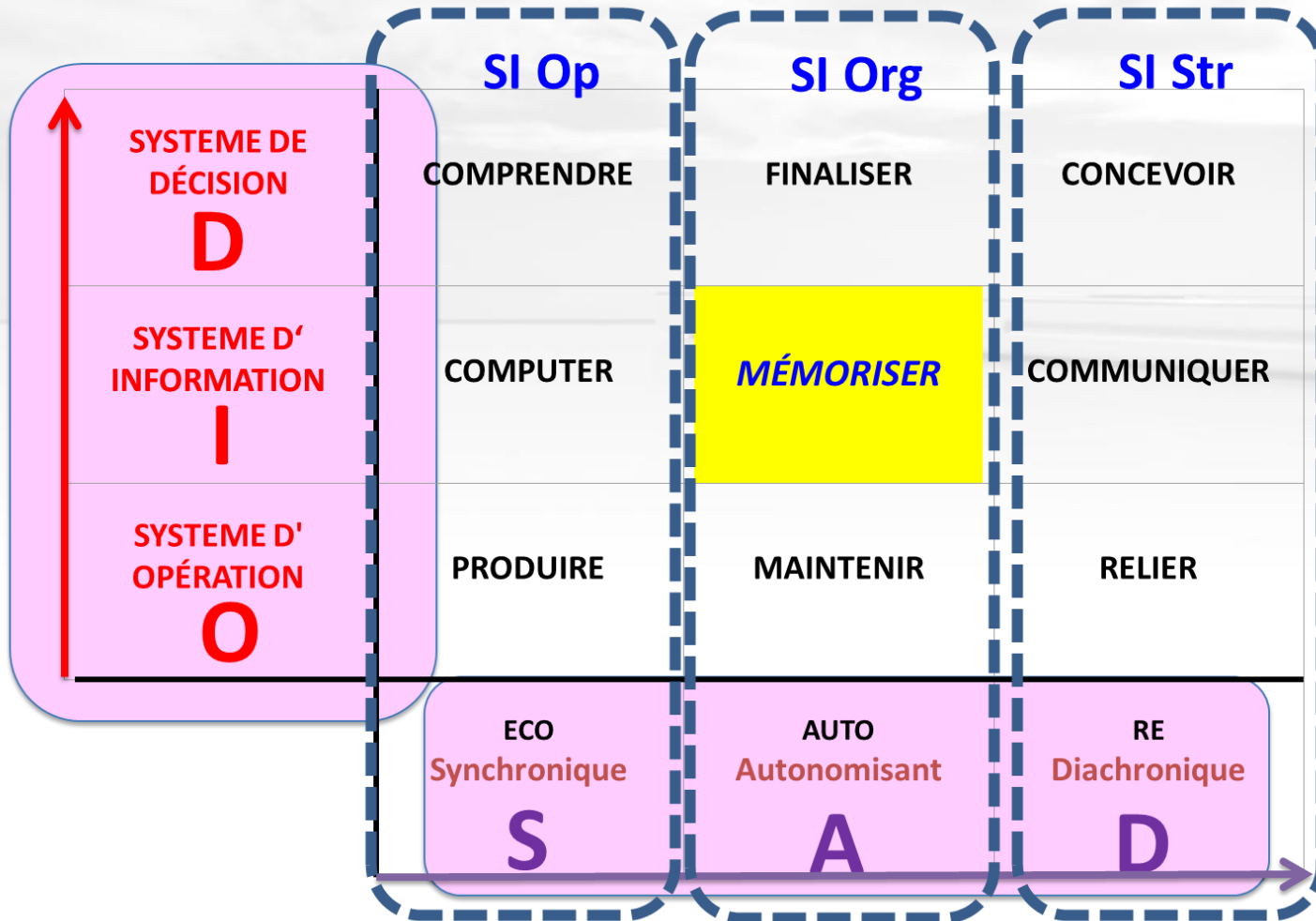
La stratégie de la DSI est portée par une infrastructure et des processus développés pour gagner en qualité de service.

Ce schéma impacte alors l'infrastructure et les processus de l'entreprise, qui doivent être optimisés afin d'améliorer les performances globales.

NB: il est possible de jongler entre les différents modèles en fonction des sujets et de vos objectifs.

Résumé du cours (3)

LE MODÈLE PROJECTIF, ORIGINE : LE STI APPLIQUÉ AU SI



La modélisation des systèmes complexes, JI Le Moigne, Dunod, 1990